

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في ضوء(نظريه هالبن) وعلاقته بعض المتغيرات

م.م. اسماء جليل عباس عناد الكريطي

Asmaa Jalil i@gmail.com

جامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

الملخص

تعد القيادة التربوية المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه في تطوير المؤسسة التربوية، لأنها تتعامل مع أفراد متباينين في الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاجتماعية مما يستوجب أن يكون القائد ماهراً وقدراً على التعامل مع الأفراد. فالقائد يخلق جواً إنسانياً في العمل ، اذ يتيح الفرص للعاملين للاسهام في الكثير من العمليات الادارية ، مما يساعد على عكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو القائد ، لذا تسعى القيادة لبلورة هذه الاهداف حتى تكون واضحة، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة القيادي في توظيف الطاقات والقدرات بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وأقل جهد وكففة. ان القيادة ب مختلف عملياتها تعد اداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو تربية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الاهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري، او سلوك العاملين، او الوسائل والاساليب القيادية.

يهدف البحث الحالي الى :- ١. التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفق بعدي العمل وال العلاقات الإنسانية. ٢. التعرف على الفروق الإحصائية للسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في بعدي العمل وال العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس ، (ذكور / إناث).

شمل مجتمع البحث على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية الكرخ الاولى/-،ثانية، في مدينة بغداد والبالغ عددها (٦٠٤) معلم ومعلمة، للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥، بواقع (٣٢٥) معلماً و (٢٧٩) معلمة اختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية موزعين على مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى/ الثانية حيث بلغ عدد معلمي عينة الكرخ الاولى ٨٠ معلم ومعلمة بواقع ٢٢ ذكور و ٥٨ إناث في حين بلغ عدد معلمي

عينة الكرخ الثانية ٧٠ معلم ومعلمة بواقع (١٣) ذكور و(٥٧) إناث وهم يشكلون نسبة (%) ٧٥ من مجتمع البحث وبذلك أصبحت عينة البحث النهائية (١٥٠) معلم ومعلمة وقد استخدمت الباحثة مقياس السلوك القيادي المعد من قبل. رنا جمال عواد، ٢٠١١، وبعد معالجة الإحصائيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) (T-Test) (عينة واحدة واختبار Z-Test). توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- ١ - يوجد فرق دال في قياس مستوى السلوك القيادي مما يشير إلى أن لمدراء المدارس الابتدائية لبعضهم مستوى من السلوك القيادي تبعاً لبعدي العمل والعلاقات الإنسانية ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات
- ٢ - لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متغير الجنس (ذكور / إناث) في قياس مستوى السلوك القيادي تبعاً لبعدي العمل والعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الابتدائية .

وفي ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات والمقترنات
الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، مدير المدارس الابتدائية، نظرية هالبن .

Leadership Behavior of School Principals in Light of Halpin's

Theory and Its Relationship to Certain Variables

Leadership behavior of primary

Lecturer Asmaa Jalil Abbas

AL –Mustansiriya University/ College of Basic Education

Abstract:

Educational leadership is the primary foundation upon which educational institutions are built. This is because they engage with individuals with diverse attitudes, abilities, and cultural and social backgrounds. This requires leaders to be skilled and capable of interacting with these individuals. Leaders create a humane work environment, providing opportunities for employees to contribute to many administrative processes, helping to reflect their values and attitudes toward their work and the leader. Therefore, leadership seeks to crystallize these goals so that they are clear. From a modern perspective, management is a humane function whose success depends largely on the spirit of cooperation and participation within the institution and on the leader's ability to utilize energies and capabilities in a way that ensures the greatest possible output with the least effort and cost.

Leadership, in all its various processes, is a tool for change, development, and progress in all organizations, whether industrial, commercial, or educational. It works to achieve goals by introducing necessary improvements to administrative organization, employee behavior, or leadership methods and techniques. The current research aims to: 1. Identify the leadership behavior of primary school principals from the perspective of male and female teachers according to the work and human relations dimensions. 2. Identify statistical differences in the leadership behavior of primary school principals from the perspective of male and female teachers in the work and human relations dimensions according to the gender variable (male/female). The research community included a sample of male and female teachers of primary schools affiliated with the First/Second Karkh Education Directorate in the city of Baghdad, numbering (604) male and female teachers, for the academic year 2024–2025, with (279) male and (325) female teachers. The yard chose the research sample using the stratified random method, distributed over the First/Second Karkh Baghdad Education Directorate, where the number of teachers in the First Karkh sample reached 80 male and female teachers, with 22 males and 58 females, while the number of teachers in the Second Karkh sample reached 70 male and female teachers, with (13) males and (57) females, and they constitute a percentage of (75%) of the research community. Thus, the final research sample became (150) male and female teachers. The researcher used the leadership behavior scale prepared before. Rana Jamal Awad, 2011. After processing the statistics using Pearson's correlation coefficient, a one-sample t-test, and a z-test, the researcher reached the following results:

1 There is a difference in measuring the level of leadership behavior, indicating that primary school principals enjoy a higher level of

leadership behavior according to the work and human relations dimensions from the perspective of male and female teachers.

2 There is a statistically significant difference in favor of males in measuring the level of leadership behavior of primary school principals. In light of the research results, the researcher makes a set of recommendations and suggestions.

Keywords: leadership behavior, Elementary school principals Hallen s theory.

الفصل الأول

-:Problem the research

ان القيادة ب مختلف عملياتها تعد اداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو تربية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الاهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري، و سلوك العاملين، الوسائل والاساليب القيادية مما يؤثر في مسيرة المنظمة سلباً أو ايجاباً ، (عبد الباقي، ٢٠٠٠ : ١٩٣).

وعلى هذا الاساس فان نجاح وفاعلية القيادة تعتمد على قدرة القائد التأثيريه وفاعليته في تحقيق اهداف المنظمة، فبدون هذا التأثير لا يمكن ضمان تحقيق الاهداف بالشكل الفعال وجودة المطلوبة ، (الحمد و احمد، ١٩٩٥ : ٥٠) ، يحظى موضوع القيادة وتاثيرها على الاداء ، باهتمام كبير ،وبذا الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات (تايلور _ Taylor) صاحب الادارة العلمية تلك المدرسة التي اولت اهتماماً شديداً بعامل الكفاءة والانتاج وهو الامر الذي ادى إلى اغفال البعد الانساني في الادارة ، (الطويل، ١٩٨٦ ، الطويل، ١٩٨٦ : ٣٢) .

وقد شغل الكثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الادارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء من حيث الاساليب وعلاقتها ببعض المتغيرات او من حيث وضع نظريات او مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها من حيث العلاقة مع المرؤوسين ، وكذلك الحرية التي يتركها القائد لمرووسيه في تحليل المواقف التي تصادفه ، (حلواني، ١٩٩٩ ، حلوياني، ١٩٩٩ : ١٢٨).

-: Importance of The Research

ترابيد الاهتمام بعملية القيادة من خلال البحوث في الخمسين سنة الأخيرة من القرن الماضي توصل العلماء الى ان القيادة عملية معقدة وقصيرة الاجل، وانه لا يوجد طريق وحيد امثل يمكن أن يسلكه المرء ليكون قائداً ناجحاً، وبمعنى آخر ليس هناك معادلة سحرية يمكن ان تنتهج من حيث طريقة التفكير واسلوب الحديث والسلوك المتبعة ليكون الفرد قائداً (بسينوني، ١٩٩٢ : ٤) ، تعد القيادة موضوعاً مهماً في حياة المجتمعات، فطبيعة الوجود الانساني فرضت

على الأفراد أن يعيشوا في جماعات، ومن خلال هذا النوع من الحياة تتحتم وجود القيادة، ويؤكد علماء النفس أهمية الدور الذي يقوم به القادة في تماسك الجماعات المختلفة وبنائها. ولما كان السلوك البشري يسعى دائماً إلى تحقيق أهداف حيوية متعددة، لذا تسعى القيادة لبلورة هذه الأهداف حتى تكون واضحة (الغمري، ١٩٨٢: ٢٣)

اذ تعد القيادة التربوية المترکز الرئيس الذي يعتمد عليه في تطوير المؤسسة التربوية، لأنها تعامل مع أفراد متبادرين في الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاجتماعية مما يستوجب أن يكون القائد ماهراً وقدراً على التعامل مع هؤلاء الأفراد. (الحريري، ٢٠٠٧: ١٤٠).

حيث تكتسب الادارة التربوية اهمية خاصة اذ انها العمود الفقري لنجاح اي نظام تربوي وهي الوسيلة الفاعلة والمؤثرة في جعل التعليم اكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية وزيادة الانفاق بالكافاءات وحسن استغلال الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، (البدري ،٢٠٠١ ،٨٣)، وتبرز اهمية القيادة الادارية في السلوك الانساني بشكل عام وفي السلوك الاداري بشكل خاص، فالقائد يخلق جوًّا انسانياً في العمل، اذ يتتيح الفرص للعاملين للاسهام في الكثير من العمليات الادارية، مما يساعد على عكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل وذ هو القائد، وهذا يؤدي الى مساعدة القائد الاداري على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم. (الحريري ودرويش، ٢٠١٠ ،١٦٤).

ان نجاح المدرسة في اداء مهامها يعتمد إلى حد كبير على فاعلية اداراتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الاهداف المرسومة لها ، ولكي يؤدي مدير المدرسة المهام الادارية والتربوية بالمستوى المطلوب لابد ان يلم الماما كافياً بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويواكب ما يطرا عليها من تعديلات وتجديداً ،(العباسي ،٢٠٠٨ ،٣).

ان طبيعة عمل مدير المدرسة الابتدائية الدقيق والعاملين معه المتمثل في التعامل مع التلاميذ الذين يكونون ضمن مرحلة الطفولة المتوسطة الذين يحتاجون في تعليمهم وتربيتهم المساهمة في توافقهم الى جهد كبير قد يفوق ما يبذله العاملون في المراحل الدراسية الأخرى، اذ ان العاملين في المدارس الابتدائية يساهمون في بناء وتكوين شخصية التلاميذ بجوانبها المختلفة وتنميتها وصقل موهبتها وتفجير طاقاتها في الابداع والابتكار، (الزهراني، ١٩٩٢: ٧).

فنجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبt بالكيفية التي يدير بها القائد وبالنمط القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف امكاناته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات انسانية ايجابية بين العاملين وتحسين اداء العمل لديهم، (الناجي، ١٩٩٥، ١٩٦).

تتلخص أهمية البحث الحالي بما ياتي:-

- ❖ قد تفيد النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي في تطوير ومعالجة جوانب الضعف في العمل الاداري لمديري المدارس الابتدائية .
- ❖ يحاول البحث الحالي القاء الضوء على اثر متغيري السلوك القيادي المتمثل ببعدي العمل/العلاقات الانسان وفق نظرية هالبن في القيادة الادارية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية

-: Aims of The Research اهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ، بعدي العمل / العلاقات الانسانية .
٢. التعرف على الفروق ذات دلالة احصائية في السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في بعدي العمل / العلاقات الانسانية ، تبعاً لمتغير الجنس ذكور / اناث.

-: Limits of The Research حدود البحث

١. حدود بشرية : معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية .
٢. حدود مكتانية : المديرية العامة للتربية ببغداد الكرخ (الاولى / الثانية).
٣. حدود زمانية : العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥

-، Definition of Terms تحديد المصطلحات

-: Behavior او لا- السلوك

عرفه الغمرى :- مجموعة التصرفات والاعمال التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية لمواجهة مقتضيات الحياة (الغمرى، ١٩٧٩، ٤:)

١. عرفه ابو جادو :-

نشاط جسمى ، عقلى ، اجتماعى ، افعالى، يصدر عن الكائن الحي نتيجة للعلاقة الديناميكية والتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة (ابو جادو، ١٩٩٨، ٣٠٠:) .

٣. التعريف النظري للسلوك : _ تبنت الباحثه تعريف ابو جادو كتعريف ملائم للبحث الحالي.

٤. التعريف الاجرائي للسلوك: _ الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ضوء اجابته لفقرات مقياس السلوك القيادي المستخدم لاغراض هذا البحث..

-: Leader Ship القيادة

١. عرفه زوييف :- العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وتحثهم على العمل وترغيبهم لتحقيق اهداف معينة، (زوييف، ١٩٩٦، ٢٤٤:)

٢. عرفه ديماس :-:

سلوك من جانب القائد يؤثر على الجماعة بحيث يحقق له الطاعة والقبول والتضحية لعطاء وعدم التردد من قبلهم (ديmas ، ٢٠٠٠ : ٢٥)

٢. التعريف النظري للقيادة : تبنت الباحثة تعريف زوييف كتعريف ملائم للبحث الحالي.

٣. التعريف الاجرائي للقيادة: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ضوء اجابته على فقرات مقياس السلوك القيادي المستخدم لاغراض هذا البحث.

ثالثاً: السلوك القيادي Leadership Behavior

١ . النمز :-

مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية ، حيث يترك اثراً مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً وإيجاباً). (النمر، ١٩٩٧: ٢٩٨)

٤. وعرفه الشريدة :-

سلوك المدير الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع خطط للإنجاز وتحديد العلاقة بينه وبين العاملين وتحديد طرق الاتصال ، والاهتمام بالتطورات التربوية ، وتشجيع الأفكار الابداعية . (الشريدة ، ٢٠٠١ ، ٧٠: ٢٩٨)

٤. التعريف النظري للسلوك القيادي:- تبنت الباحثة تعريف النمر ، كتعريف ملائم للبحث الحالي

٥. التعريف الاجرائي للسلوك القيادي:- هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ضوء اجابته على فقرات مقياس السلوك القيادي المستخدم لاغراض هذا البحث.

رابعاً: مدير المدرسة The Principal

• تعريف وزارة التربية:-

هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ، ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس فاعلى والمعد إعداد تربوياً ومن عمل معاوناً سابقاً ، ولديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية للادارة والتنظيم. (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٧)

المدرسة الابتدائية :-

يعلم التعليم الابتدائي وفقاً لنظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٨ ، على تمكين جميع الأطفال ابتداءً من اكمالهم السادسة من العمر ، من تطوير شخصياتهم ، بجانبها الجسمية والفكرية والخلاقية والروحية ولتصبحوا مواطنين سليمي الجسم والعقل والخلق يعملون بما فيه خير مجتمعهم وتحقيق التنمية والتقدم . (وزارة التربية، ١٩٧٨: ٦)

خامساً: النظرية Theory

مجموعة من الاصطلاحات والمفاهيم التي تبحث في العلاقات الافتراضية بين متغيرين أو أكثر بقصد فهم الظواهر والتبيؤ بحوثها والتحكم فيها وضبطها بالشكل المرغوب بم يحقق الأهداف المطلوبة. (القريوتى، ٢٠٠١: ١٥)

الفصل الثاني

الاطار النظري

اولاً- مفهوم القيادة :

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية او فن التأثير في السلوك البشري لتجيئ جماعة من الناس نحو هدف معين بكسب طاعتهم وثقتم واحترامهم وتعاونهم.

ان للقيادة أهميتها في نجاح العمل في أي نشاط هادف ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة ذلك ان القائد التربوي له أهمية كبرى في تحقيق الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصولة اليها وللائد أهمية في وضع خطط النشاط المختلفة والتنسيق بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ولقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغير في النظريات حولها ويبقى هذا المفهوم محيراً لانه لا يعتمد على الموقع او على الصفات الشخصية للقائد ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة او الموقف. (الهزامية، ٢٠٠٤ : ١٠) ، وهناك من ينظر إلى القيادة على أنها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو أنجاز أهداف معينة. (علقي، ١٩٩٩ : ٣٧٦) .

هناك ثلاثة عناصر أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة هي :

١. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
 ٢. وجود شخص معين بين أعضاء الجماعة قادراً على التأثير الايجابي في سلوكهم وتوجيههم
 ٣. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه. (المهنا، ١٩٩٤ : ١٣)
- تضطلع أهمية السلوك القيادي في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على رفع الروح المعنوية لهم وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل والتأكد على ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، (الغامدي، ١٩٩١ : ١٧٠)

ثانياً- مفهوم السلوك القيادي :

من الضروري ان يتوافر لدى المنظمات او المؤسسات اليوم قيادات ادارية تقوم على تحقيق الاهداف وتوجية هذه المؤسسات او المنظمات نحو النمو والتقدم وتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه ومن هنا نجد ضرورة تركيز الاهتمام على السلوك القيادي في ظل الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم في مختلف المجالات ومن خلال الاطلاع على عدد من التعريفات الادارية

والنفسية التي تناولت السلوك القيادي نجد ان ستودجل ،عرف السلوك القيادي بانه السلوك الذي يدافع عن

العاملين معه ضمن المنظمة ومن خلال تفاعله بالعمل المناطق له بالشكل الذي يعمل على تحقيق الاهداف. (١٩٧٤ Stogdill)

السلوك القيادي الذي يمارسه القائد لمواجهة المواقف المختلفة التي يواجهها في التنظيم الذي يقوده يستلزم مجموعة من الوظائف وهذه الوظائف تختلف باختلاف المجموعات التي يقودها القائد ، ان وظائف السلوك القيادي في المجموعة التسلطية تختلف عن تلك التي في المجموعة الديموقراطية ،وهذا امر طبيعي لأن الأفراد يختلفون في سلوكياتهم التي تتأثر بنوعية الدافع التي تحفزهم لاتيان سلوك دون اخر ، فالسلوك القيادي الفعال هو الذي يساعد على وضع اهداف المؤسسة وقواعدها ،فضلا عن توجيه سلوكيات الأفراد المختلفة باختلاف انماطها باتجاه تحقيق الاهداف المطلوبة،(الفقي ،١٩٩٤ ،٤٥) .

❖ خصائص السلوك القيادي :-

يمكن حصر خصائص السلوك القيادي فيما يأتي:

١. السلوك القيادي يعمل على اشباع رغبات الأفراد وتحقيقها.
٢. يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي لجماعته وتخفيض حدة التوتر واحترام مبدأ القيادة الجماعية والعمل على تدعيمها .
٣. السلوك القيادي له تأثير في الأفراد والجماعات .
- ٤.السلوك القيادي نشاط وحركة ، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على توجيه قدرات الأفراد ونشاطاتهم توجيها ناجحا . (السويدى ،٢٠١١ ،٢٠١١ :١٠٤).

السلوك القيادي لمديرى ومديرات المدارس :

الاداره في المنظور الحديث هي وظيفة انسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة ، وعلى قدرة الاداري في توجيه الطاقات والقدرات ،ومن هنا جاءت اهمية الادارة في كل قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسياسية والفكرية ،وبهذا تزداد الشعور باهمية الادارة التربوية ،وادا كانت الادارة معنها العام هي عملية التأثير في نشاطاتهم وسلوكيهم لتحقيق اهداف معينة ،وهنا يبدو ان مفهوم القيادة اوسع من مفهوم الادارة ،وان السلوك القيادي اوسع واسهل من السلوك الاداري فمن الممكن تصور قيام قيادة على مستوى اداري عندما تركز الادارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مدرسيه لتحقيق اهدافه الادارية. (محمد ،٢٠٠٤ ،٢٠٠٤ :١٩).

الأنماط القيادية من وجهة نظر الدراسة السلوكية:

ركزت الدراسات الأولى للنظريات السلوكية على دراسة أنماط السلوك القيادي ،حيث ستطرق الباحثة الى نموذج نظريه هالبن للانماط السلوكية، في تفسير اهداف البحث الحالي:-

نظريه هالبن عام ١٩٦٦ :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أنماط السلوك القيادي باستخدام مقاييس السلوك القيادي، وذلك امتداداً لدراسات جامعة اوهايو (Ohio) إذ حددت محورين للعمل القيادي :
 ١. المبادأة بالعمل ، Initiating Structure: وتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل وذلك من خلال التخطيط ، والتنظيم توزيع الاذوار المفترض ادائها من كل فرد، والشرف على التنفيذ ويركز في اولى مهامه على الانتاجية،(Cannon 1981 P:208).

٢. العلاقات الإنسانية ، Consideration :

ويشير هذا البعد إلى وجود جو من الود والصداقه والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين ، بمعنى ان القائد يأخذ في نظر الاعتبار احساس ومشاعر التابعين ويحترم افكارهم وتكون بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل ، (ابو عابد ، ٢٠٠٦ ، ٦٣_٦٤).

كما موضح في المخطط الآتي :

		منخف	متوسط	عالي
		نمط (ب)	نمط (أ)	نمط (أ)
		اهتمام عالي بالعمل ومنخفض بالاعتبارية	اهتمام عالي بالعمل والاعتبارية	اهتمام عالي بالعمل والاعتبارية
متوسط	منخف	نمط (د)	نمط (ج)	نمط (ج)
	عالي	اهتمام منخفض بالعمل و منخفض بالاعتبارية	اهتمام قليل بالعمل و عالي بالاعتبارية	اهتمام قليل بالعمل و عالي بالاعتبارية

الأنماط القيادية عند الإداريين التربويين كما وصفها هالبن على بعدي سلوك القائد: المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية

نلاحظ من المخطط اعلاه ان نمط (أ) يشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل High Initiating Structure واهتماماً عالياً للاعتبارية High Consideration في الوقت نفسه، أشارت نتائج دراسة هالبن إلى أن هذا النمط امتاز بفاعلية إدارية عالية، وعلامات إيجابية عالية بين الإدارة والعاملين فيها كما وصفه لهؤلاء العاملين.

أما نمط (ب) فيشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً عالياً للعمل واهتمامًا منخفضاً للاعتبارية وأشارت نتائج دراسة هالبن إلى أن العاملين وصفوا النمط بأنه قليل الفاعلية، وإن العلاقات بين أصحابه والعاملين معهم غير إيجابية ، أما النمط (ج) فيشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً قليلاً بالعمل واهتمامًا عالياً للاعتبارية في آن واحد، لذا وأشارت دراسة هالبن إلى أن المدرسين الذين وصفوا مديرهم بهذا النمط بأن إدارتهم فاعلة وعلاقتهم معهم إيجابية بشكل كبير.

أما نمط (د) فيشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً منخفضاً على كلا البعدين، المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية، لذا دلت نتائج دراسة هالبن على أن هذا النمط اتسم بفاعلية إدارية قليلة، وعلاقات غير مرضية مع العاملين معه. (Gordon, 1993, P.24-25) وستطرق الباحثة في دراستها للسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية على وفق نظرية هالبن (Halpin)) إذ حددت محورين للعمل القيادي هما :

- الاول محور الاهتمام بالعمل .
- الثاني محور الاهتمام بالعاملين (العلاقات الإنسانية) . لتحقيق متغيرات البحث الحالي.

الدراسات السابقة:-

الدراسات العربية :-

١ . السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية العامة كما يدركه المديرون ومعلميهم في المدرسة في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة معرفة الفرق بين تصورات المديرين والمعلمين للسلوك القيادي في المدارس الأساسية العامة، شملت عينة الدراسة (٦٠) مديرًا من المدارس الأساسية و(٤٢٥) معلماً ومعلمة في تلك المدارس طبق عليهم استبيان سلوك القائد (LBDQ).

وبعد استخدام وسائل التحليل الإحصائي المتمثلة بتحليل التباين (ANOVA) واختبار شيفييه تبين أن المعلمين قد أدركوا السلوك القيادي لمديريهم بأنه أكثر توجهاً نحو العلاقات الإنسانية مما هو متوجه نحو العمل . (الماجدي، ١٩٨٩، ص ١٤٥).

٢. الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

أجريت هذه الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية واستهدفت إلى معرفة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. ان مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل، العلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل.

٢ . ان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط.

٣ . ليس لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) أية فروق ذات دلالة إحصائية.

٤ . توجد علاقة ارتباطه – إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرى ومديرات المدارس الثانوية المهنية ورضا المعلمين الوظيفي. (الشريده،

(٨٢_٢٠٠١،٦١)

دراسات أجنبية :

Leadership Behavior of Seles California Bilingual Program Directors

السلوك القيادي لمديري برامج المبيعات ثنائية اللغة في كاليفورنيا

هدفت هذه الدراسة إلى وصف السلوك القيادي لمديري برامج ثنائية اللغة في جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لمعرفة فيما إذا كان السلوك القيادي لهؤلاء المديرين مهتماً بالعمل أم بالعلاقات الإنسانية، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والمديرين، كما هدفت الدراسة إلى الكشف في العلاقة بين السلوك القيادي وبعض المتغيرات مثل العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد سنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (٤١) مديراً و(٣٧٨) عضو هيئة تدريس.

تم استخدام أداة وصف السلوك القيادي (LBDQ) ببعديها الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- ١ . اتفاق آراء كل من المديرين وأعضاء الهيئات التدريسية على أن المديرين يركزون في أساليبهم القيادية على أسلوب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من أسلوب الاهتمام بالعمل.
- ٢ . لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغيري (الخبرة والอายุ)، وبين تصورات أعضاء الهيئة التدريسية للسلوك القيادي للمديرين. (Gonzales, 1982, 59-73)

The Relationship of Principals Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction and Job Related Stress

إدراك المعلمين للسلوك القيادي للمديرين ورضا المعلمين عن العمل

كان من بين فرضيات الدراسة ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي للمديرين ورضا المعلمين عن العمل كما أنه ليس هناك دلالة معنوية بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي وضغط العمل لدى المعلمين، وطبقت عليهم استبانة مكونة من أربعة أجزاء، شمل الجزء الأول معلومات عامة عن المعلمين مثل العمر والخبرة الدراسية فيما تكون الجزء الثاني من (١٧) فقرة تقييس الرضا عن العمل، أما الجزء الثالث فقد اشتمل على استبانة تقييس ضغط العمل من (١٥) فقرة فيما شمل الجزء الرابع على مقاييس السلوك القيادي والمكون من

(١٠) فقرات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان السلوك القيادي للمديرين كان ذا دلالة معنوية مرتبطة بالرضا عن العمل وضغط العمل للمعلم، إذ تبين ان المعلمين الذين لديهم مديرين يهتمون بالعمل على نحو عال، أو بالعلاقات الإنسانية على نحو عال، سيعرضون لضغط عمل واطئ في الأداء ورضا عال في العمل.

١١.٨٠ .(Evans & Johanson, 1987 , P.7-11)

الفصل الثالث: منهجية البحث و إجراءاته

أولاً : منهج البحث Reserch Method :-

اعتمدت الباحثه المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لموضوع البحث الحالي واجراءاته .

ثانياً : مجتمع البحث Socale Research :-

تكون المجتمع البحث الحالي من إعداد المعلمين والمعلمات للمدارس الابتدائية لمديرية تربية بغداد الكرخ الاولى/ الثانية ، حيث بلغ عدد المعلمين الكلي (٦٠٤) معلم ومعلمة، بواقع (٢٧٩) معلم و (٣٢٥) معلمة، لكلا المديريتين وكما هو واضح في الجدول رقم (١) :

جدول (١) يوضح توزيع مجتمع البحث بحسب الموقع و الجنس (معلم / معلمه)

المجموع	متغير الجنس		المديريات
	معلمة	معلم	
٢٩٥	١٦٠	١٣٥	الكرخ (١)
٣٠٩	١٦٥	١٤٤	الكرخ (٢)
٦٠٤	٣٢٥	٢٧٩	المجموع

ثالثاً : عينة البحث :-Reserch Sample

تم تحديد نسبة (٢٠%) من المجتمع الكلي لعينة البحث الحالي ، اذ حدد حجم العينة في كل مديرية من مديريات تربية الكرخ ، الاولى / الثانية في محافظة بغداد على اساس عدد مديرى المدارس في المجتمع الاصلي تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، بلغ عدد المعلمي في عينة الكرخ الاولى (٨٠) معلم ومعلمة، بواقع (٢٢) ذكور و (٥٨) اناث ، في حين بلغ عدد المعلمي في عينة الكرخ الثانية (٦٤) معلم ومعلمه بواقع (١٣) ذكور و (٥٧) وبذلك اصبحت عينة البحث النهائية (١٥٠) معلم ومعلمة ، كما موضح في جدول

جدول (٢) يوضح توزيع عينة البحث بحسب الموقع و الجنس (معلم / معلمه)

المجموع	متغير الجنس		المديريات
	اناث	ذكور	
٨٠	٥٨	٢٢	الكرخ (١)
٧٠	٥٧	١٣	الكرخ (٢)
١٥٠	١١٥	٣٥	المجموع

رابعاً : أداة البحث (Research Tools) :

نظراً لتوفر مقياس السلوك القيادي المعد من قبل ، رنا جمال / ٢٠١١ ...السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية وعلاقته بضغط العمل لدى التدريسين ، فقد تبنت الباحثه المقياس المعد في هذا الجانب لقياس هدف البحث الحالي بما يتلائم والمرحلة الدراسية اولاً:-**صدق الاختبار: الصدق الظاهري**-*face validity*

عمدت الباحثه إلى عرض الاختبار على (٨) محكمين من أصحاب الاختصاص في الادارة التربوية والقياس والتقويم لبيان صلاحية الفقرات و المناسبتها للمجال الذي نسبت إليه وملائمتها للغرض الذي أعدت من أجله ، الملحق (٢) .

اظهرت إجابات الخبراء موافقتهم على صلاحية (٢٩) فقرة بعد تصحيحها وملائمتها للمرحلة الدراسية التي تقيسها واستبعدت (١١) فقرة لعدم ملائمتها لموضوع البحث المعد ، ثانياً:-**ثبات الأداة (Reliability)** :

وهي الخاصية التي يجب أن يتضمن بها الاختبار ، ويشير الثبات إلى امكانية التحقق في دقة الاختبار واتساق فقراته فيما يرمي إلى قياسه ، كما يشير إلى الاستقرار الاختبار والتنسيق بين أجزائه كما ويشير الثبات إلى الموضوعية (Objectivity) . (الإمام وأخرون ، ١٩٨٧ : ص ١٦٠)

١. طريقة اعادة الاختبار :-

اعتمدت الباحثه طريقة أعادة الاختبار، من خلال أعادة تطبيق فقرات مقياس السلوك القيادي على عينة البحث نفسها بفواصل زمني مقداره أسبوعين وتم حساب معامل الثبات بين التطبيقين (٠.٧٩) ، وبلغت نسبة التباين المشترك لمربع الارتباط (٠.٦٢) وهي اكبر من (٠.٥) مما يشير الى وجود علاقة حقيقية بين درجتي التطبيق .

ب . طريقة الفا كرونباخ:-

استعملت الباحثة طريقة الفا كرونباخ لدرجات عينة البحث البالغة (١٥٠)، معلم ومعلمة، كانت قيمة الفا كرونباخ هي (٠.٧٦) وهي قيمة ثبات جيدة حسب معيار ابيل .

٢. معامل التمييز:-

قامت الباحثة باحتساب قيمة معامل التمييز باعتماد نسبة (٢٧ %) للمجموعتين المتطرفتين ، ١٤ عليا، ٤ دنيا وبمجموع هي ٨٢، وبدرجة حرية (٨٠)، حيث كانت القيمة التائية المحسوبة محصورة بين (١١.٨٠) و (٩.٤٠) وبهذا فان جميع الفقرات مميزة.

٣ . معامل الصدق:- استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لعينة التحليل الاحصائي البالغة (١٥٠)، معلم ومعلمة فكانت القيمة محصورة بين (٠٠٤٨) و (٠٠٥٦) وبهذا كانت جميع دالة.

الوصف النهائي للمقياس:

بعد أجراء الخصائص السيكومترية على مقياس (السلوك القيادي) المتمثلة (الصدق والثبات)، حيث تم تعديل بعض الفقرات وابقاء بعضها كما وردت في المقياس الاصلي حسب رأي الخبراء والتحليل الاحصائي بما يناسب اهداف البحث الحالي ، حيث تكون المقياس من (٢٩) فقرة . حيث صيغت الفقرات بأسلوب يعبر عن موقف ادائي يتبع كل موقف بديلان احدهما يشير الى نمط

(أ) الاهتمام بالعمل . والثاني (ب) –الاهتمام بالعاملين. ووضع امام كل بديل سلم اجابة ثلاثي متدرج وعلى النحو الاتي (درجة كبيرة ، درجة متوسطة ، درجة ضعيفة) وقد اعطي لكل بديل الاوزان التي تراوحت من (٣-١ درجة) .

خامساً: الوسائل الإحصائية :

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي:-

- ١ . معامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات المقياس باستخدام طريقة اعادة الاختبار.
- ٢ . الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة لايجاد الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي.

- ٣ . الاختبار الزائي (Z-test) لإيجاد دلالة الفرق في معامل الارتباط بين متغير السلوك القيادي تبعاً لمتغير النوع (ذكور ، إناث).

الفصل الرابععرض النتائج ومناقشتها :

- ١ . الهدف الأول : التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في بعدي العمل والعلاقات الانسانية ؟

تم تحليل البيانات التي جمعت من تطبيق اداة السلوك القيادي على عينة البحث البالغه عددهم (١٥٠) معلم ومعلمه، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ، وجد ان المتوسط الحسابي (٦٦١، ٧٩، ٣٥٠) ودرجة الانحراف المعياري بلغت (١١، ٣٥)، وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للاختبار البالغ (٥٨) درجة ، تبين ان القيمة التائية المحسوبة تساوي (٢٢.٦٥٣)، هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٩٦، ١)، وبدرجة حرية (١٤٩) عند مستوى دلالة(٠٠٥)، وهذا يعني وجود فرق دال بين المتوسط المتحقق والمتوسط الفرضي الجدول رقم (٣) :-

جدول (٣) القيمة التائية لعينة واحدة لمستوى السلوك القيادي للعينة ككل

الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة
	الدولية	المحسوبي				
دالة عند المستوى ٠٠٥	١.٩٦	٢٢.٦٥٣	١١،٣٥٠	٥٨	٧٩،٦٦١	١٥٠

*القيمة التائية الجدولية تساوي ١.٩٦ عند مستوى ٠٠٥ وبدرجة حرية ١٤٩

ولما كان المتوسط الحسابي المتحقق أعلى من المتوسط الفرضي، فإن ذلك يشير إلى أن لمدراء المدارس الابتدائية لديهم مستوى من السلوك القيادي تبعاً لبعدي، (العمل و العلاقات الإنسانية).

٢. الهدف الثاني: التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لبعدي، (العمل و العلاقات الإنسانية) وفق متغير الجنس (ذكور / إناث)؟ استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة

(٦٦٤ ، ٠) وهي أقل من القيمة الجدولية (٩٦، ١)

عن مستوى دلالة (٠٥ ، ٠)، ودرجة حرية (١٤٨)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي وفق متغير الجنس (ذكور / إناث)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤) :

جدول (٤) القيمة الزائية لدالة الفرق في السلوك القيادي للمديرين بحسب الجنس (ذكور / إناث)

الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العينة
	القيمة التائية	القيمة التائية المحسوبة				
دلالة عند مستوى ٠٠٥	١.٩٦		٩ ، ١١٥	٧٧ ، ٠١٠	٧٥	ذكور
		٠ ، ٦٦٤	١٠ ، ٨١١	٧٥ ، ٩١٨	٧٥	إناث

*القيمة التائية الجدولية تساوي ١.٩٦ عند مستوى ٠٠٥ وبدرجة حرية ١٤٨

ثانياً: الاستنتاجات :

١. يوجد فرق دال في قياس مستوى السلوك القيادي مما يشير إلى أن لمدراء المدارس الابتدائية لديهم مستوى من السلوك القيادي تبعاً لبعدي العمل و العلاقات الإنسانية ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

٢. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متغير الجنس (ذكور / إناث) في قياس مستوى السلوك القيادي تبعاً لبعدي العمل و العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الابتدائية .

ثالثاً: التوصيات :

١. ضرورة ادخال مديرى المدارس الابتدائية في برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءتهم الادارية
٢. ضرورة تزويد ادارات المدارس بكل ما هو جديد من بحوث ودراسات تتعلق بالقيادة المدرسية.

رابعاً: المقترنات :

- قياس مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس في مراحل أخرى .
- دراسة عوامل أخرى مؤثرة على السلوك القيادي كمتغير ، مدة الخدمة ، المؤهل العلمي .

المصادر العربية والاجنبية

١. أبو جادو، صالح محمد علي ١٩٩٨: علم النفس التربوي، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان – الأردن.
٢. آل ناجي، محمد ١٩٩٥: تطبيق نظرية هيرزبرج في القيادة- الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الاحساء، مجلة الادارة العامة، العدد (٨٠).
- ٣ الإمام ، مصطفى محمود وآخرون ، ١٩٨٧ ، التقويم والقياس ، الجزء الأول ، مكتبة التربية ، جامعة بغداد .
- ٤ البدرى، طارق عبد الحميد ٢٠٠١: الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٥ أبو عابد، محمود محمد احمد(٢٠٠٦). اتجاهات في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦ بسيوني، إبراهيم ١٩٩٢: أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية، مجلة الملك سعود، الرياض، العدد الرابع.
- ٧ الحريري، موفق محمد (٢٠٠٧) : نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلاشرد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مدير المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، كلية التربية
- ٨ الحريري، رافدة عمر وسعد زناد ودرويش (٢٠١٠): القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٩ حلاني، ابتسام عبد الرحمن ١٩٩٩: القيادة الادارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الانسانية في الادارة ومدى توافرها في الاجهزه الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- ١٠ الحمد ، فهادين معتمد ،واحمد بن حماد محمود ،١٩٩٥،اساليب التاثير المستخدمة من قبل المديرين في الاجهزه الحكومية ،في المملكة العربية السعودية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية.
- ١١ ديماس، محمد ٢٠٠٠ فنون القيادة المتميزة ، دار ابن حزم، بيروت .
- ١٢ زويلف، مهدي حسن ١٩٩٦،ادارة الموارد البشرية،مدخل كمي ،الاردن ،عمان ،دار الفكر ط،

- ١٣ الزهاراني، علي صالح (١٩٩٢) : السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ١٤ السويدي، ثائر محمد علي (٢٠١١)، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- ١٥ الشريدة، هيا نجيب ٢٠٠١، انماط السلوك القيادي لدى مديرى المدارس الأساسية في محافظة اربد ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ، اتحاد الجامعات العربية ، كـ العدد ٣٧٧ ، عمان الاردن.
- ١٦ الطويل، هاني عبد الرحمن صالح ١٩٨٦، الادارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الافراد والجماعات في النظم ، ط١، عمان مطبعة كتابكم .
- ١٧ العباسى ، سالم الياس محمد ٢٠٠٨ ، المرجع في العمل الاداري الدرس ، مديرية الشؤون الفنية تربية نينوى .
- ١٨ عبد الباقي، صلاح الدين ٢٠٠٠ : السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- ١٩ علاقي ، مدني عبد القادر ١٩٩٩ ، الادارة ، دراسة تحليله للوظائف (القرارات) ، ط٩ ، جده ، مكتبة دار جده.
- ٢٠ الغمرى، إبراهيم ١٩٧٩ : العلاقات الإنسانية والقيادة، دار الجامعات المصرية للطباعة، الاسكندرية.
- ٢١ الغمرى، إبراهيم ١٩٨٢ : السلوك الانساني والادارة الحديثة، دار الجامعات المصرية للطباعة، الاسكندرية.
- ٢٢ الفقى ، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤) الادارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قان يونس ، بنغازى .
- ٢٣ القربيوتى ، محمد قاسم (٢٠٠١) السلوك التنظيمي ، مكتبة الشرق ، عمان - الاردن .
- ٢٤ محمد، محمد جاسم ٢٠٠٤ ، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطور العام، ط١ ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن .
- ٢٥ الماجدى ، عبد الرحمن ابراهيم ١٩٨٩ : السلوك القيادي لدى مديرى المدارس الأساسية العامة كما يدركه المديرون ومعلميهما في المدرسة في المملكة العربية السعودية،المجلة العربية للتربية ، مجلد ١٦، العدد الاول .

٢٦ المها سليمان بن حمد ١٩٩٤ : العلاقة بين التدريسيين والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود

٢٧ النمر، ١٩٩٧ النمر، سعود بن محمد ، السلوك الاداري ،مطبع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

٢٨ الهزامية، وحقي ٢٠٠٤ : القيادة الإلادرة الازمات التربوية، ط١، الاردن عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .

٢٩ وزارة التربية ١٩٧٧ . نظام المدارس الثانوية رقم (٢) ، مطبعة وزارة التربية، بغداد.

٣٠ وزارة التربية ١٩٧٨: نظام المدارس الابتدائية رقم ٣٠ لسنة ١٩٧٨ المعدل مديرية مطبعة وزارة التربية.

المصادر الاجنبية :-

١-Cannon. S. A (1981) the incidence and influence of stress and burn out in secondary school searches British.

٢-Evasn&johnson(1987)An analysis of leadership behavior of division chair person in Wyoming community college, D,A,(vol 47,NO3,3255.

٣-Gonzales, Lillg, R. S (1982). Psyehological Tesling , Now Jersey parant- hilling

٤.Gordon, Moorhead & Griffin, Ricky. W., (1993), Organizational Behavior.

٥-.Stogdill, Ralph m., (1974), “Personal Factors Associated with Leadership”: A survey of the Literature, The Journal of Psychology, vol-25.

ملحق (٢) أسماء الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس

الاسم	الاختصاص	الوظيفية	ت
الاستاد المساعد الدكتور هند صبح رحيم .	قياس وتقدير	جامعة بغداد / كلية التربية / ابن رشد	-١
الإستاد المساعد الدكتور كريم ناصر علي	إدارة تربية	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية	-٢
الإستاد الدكتور نبيل عبد الغفور	قياس وتقدير	جامعة المستنصرية / كلية التربية	-٣
الاستاد المساعد الدكتورة ايناس محمد المهداوي	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية	-٤
الإستاد المساعد الدكتور حيدر علي حيدر .	ادارة تربية	جامعة المستنصرية / كلية التربية	-٥
الإستاد المساعد الدكتور علي حسون الطائي.	ادارة عامة	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد	-٦
الإستاد المساعد الدكتورة مروج عادل	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية	-٧
الاستاد المساعد الدكتور فلاح حسن البخاتي	قياس وتقدير	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية	-٨

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية**ملحق (٣)****مقاييس السلوك القيادي بصيغته النهائية**

- المعلم الفاضل.....

 المعلمه الفاضله

 تحية طيبة.

ترجم الباحثه القيام بإجراء دراسة استطلاعية حول بحث الموسوم (السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته ببعض المتغيرات) ، وقد وجرى عرضها على لجنة الخبراء ، وقياس صدقها وثباتها . ولما تتمتعون به من خبرة وعمل ميداني في العمل الاداري، راجين أن ينال الموضوع اهتمامكم بالاستبانة المرفقة طيًّا والتأشير عليها بالعلامة () في الحقل الذي ترونوه مناسباً للخيارات الموضوعة إزاء كل فقرة .

معلومات يوصى مؤهلاً:-

▪ الجنس / : - ذكر () انثى ()

شكراً لكم تفضلكم مع خالص الاحترام

ت	القرارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	عند اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالادارة فان المدير : أ. ينفرد باتخاذها حسب ما يتطلبه العمل . ب. يستشيرنا بشأنها .			
٢	حيثما يحتاج العمل أي خطط مستقبلية فإن المدير : أ. يخطط على وفق رأيه وحسب ما يراه ملائم العمل . ب. يشركنا جميعاً في عملية التخطيط .			
٣	عندما يتلقى المدير قرارات مرکزية من السلطات الأعلى فأنه : أ. كيف يتم تنفيذها من الآخرين . ب اذ لم يتم اطلاعهم عليها .			
٤	عندما يتم مناقشة أمر إداري أو اجتماعي يخص الإدارة فأن المدير : أ. يعرض الموضوع من وجهة نظره ويفرضها على المرؤوسيين. ب. يعرض الموضوع على المرؤوسيين ويشركهم في المناقشة .			
٥	نوعية التعليمات فأن المدير يصدر : أ. أوامر في العمل لا تقبل المناقشة . ب تعليمات محددة وواضحة قابلة للمناقشة .			
٦	يعتمد المدير في تقويم المعلمين على أساس : أ. الأنظمة والكفاءة في العمل . ب لا يكتثر لتطبيق ظواهر محددة وواضحة.			
٧	ان الاعتراضات التي يواجهها المدير : أ. يرفضها دائمًا .			

			ب. يعالجها على وفق ضوابط محددة وعادلة.	
--	--	--	--	--

الفقرات	ت
<p>حينما يخطئ معلما سهوا فأن المدير :</p> <p>أ. يحاسبه على وفق متطلبات العمل .</p> <p>ب. يحاسبه على وفق الانضباط في الإدارة دون تعسف .</p>	٨
<p>عندما تحصل حالة تستوجب تشكيل لجنة تحقيقة بشأن سلوك أحد المعلمين فأن المدير :</p> <p>أ. يتدخل في قرارات اللجنة التحقيقية ويفرض رأيه عليها .</p> <p>ب. يترك الأمر إلى اللجنة التحقيقية دون تدخل منه .</p>	٩
<p>حينما تكون هناك توصيات أو مقترنات تخص إدارة فأن المدير:</p> <p>أ. لا يستشير احداً في العمل .</p> <p>ب. يأخذ رأي التربيسين .</p>	١٠
<p>العلاقة بين المدير والمعلمين قائمة على أساس :</p> <p>أ. الطاعة بخوف وحذر .</p> <p>ب. التفاهم والاحترام .</p>	١١
<p>عند استحقاق لأحد المعلمين فأن المدير :</p> <p>أ. يعتمد مستوى الأداء في العمل فقط .</p> <p>ب. يعتمد على قوة العلاقة بينه وبين المعلمين .</p>	١٢

الفقرات	ت
<p>في موقف مهني يبدو إن المدير عمل على أكثر من اجتماعي :</p> <p>أ. عملي على حساب العلاقات .</p> <p>ب. اجتماعي على حساب العمل .</p>	١٣

١٤	أجد إن المدير تأملي في اعتماده لأفكار جديدة : أ. ملتزم بالأفكار القديمة . ب. اجتماعي على حساب العمل .
١٥	عندما يجد المدير انقسامات بين المعلمين فيكون قراره : أ. عدم الاهتمام بهذه الانقسامات ما دامت لا تؤثر في العمل . ب. السعي إلى فهم هذه الانقسامات والعمل على معالجتها .
١٦	رأي المدير في تدريب المعلمين يقوم على : أ. مدى تطوير العمل فقط . ب. مدى تطوير العاملين والعمل .
١٧	إن المدير يضع اقتراحات اعضاء الهيئة التدريسية موضوع التنفيذ : أ. يقوم بتنفيذ اقتراحات الخاصة به . ب. يتقبل اقتراحات التدريسيين ويناقشها معهم .
١٨	يعاون المدير مع المعلمين : أ. متعاون لتوفير متطلبات العمل . ب. تطوير علاقته بالتدريسيين .

الفقرات	ت
١٩	يفوض المدير بعض الصلاحيات لمعاونيه: أ. على شرط لا تخرج عن إدارة العمل . ب. لغرض تطوير أداء .
٢٠	إن الإدارة التي يمارسها المدير تقوم على أساس : أ. الاهتمام بإعمال القسم فقط . ب. تحقيق حاجات المعلمين انفسهم .
٢١	حينما يقدم أحد المعلمين طلباً للانتقال إلى مدرسة أخرى فأن المدير يقوم: أ. يرفض أو يقبل على وفق ما يناسب العمل . ب. يتدرب مع المعلمين اتخاذ القرار .
٢٢	عند تشكيل لجنة للقيام بنشاط معين فأن المدير : أ. يبدي التوجيهات إلى اللجنة لإنجاز العمل . ب. يترك لإنجاز إلى اللجنة ولا يتدخل فيها .
٢٣	عندما تحصل مشكلات في إثناء العمل فأن المدير : أ. يحل المشكلة مستند على إجراءات العمل .

			ب. يدع المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم .
			عندما يتذمر طلبة صف معين من احد المعلمين فإن المدير : أ. لا يستجيب لشكوى الطلبة ومطالبهم بتغيير المعلم . ب. يعقد اجتماعاً بين الطلبة والمعلم لمناقشة الموضوع واتخاذ القرار .

ت	القرارات		
٢٥		عندما تحصل حالة تستوجب تشكيل لجنة تحقيقية بشأن سلوك احد المعلمين فإن المدير :	
		أ. ينفذ قرارات اللجنة التحقيقية . ب. يدرس قرار اللجنة ويتأكد من دقتها مع المعلمين .	
٢٦		إذا حصلت المدرسة على المرتبة الأولى في تفوق طلبتها ولثلاثة سنوات فإن المدير :	
		أ. يعزز هذا التفوق لنفسه . ب. يعزز التفوق للمعلمين الناجحين في عملهم .	
٢٧		يستطيع المدير التوفيق بين متطلبات العمل والظروف المحيطة لأنه :	
		أ. يهتم في تحقيق أهداف العمل . ب. يهتم بظرف المعلمين وتقليل العبء عليهم .	
٢٨		في حالة حصول خلافات شخصية تؤثر في العمل بين المعلمين فإن المدير :	
		أ. يعاقب الإطراف جميعها لأنها تؤثر في سير العمل . ب. يعالجها بود واحترام .	
٢٩		لو تعاملت مع أكثر من مدير تجد أن المدير الحالي :	
		أ. يركز على تنفيذ متطلبات العمل فقط. ب. يهتم بالعلاقات الإنسانية مع التدريسيين .	